

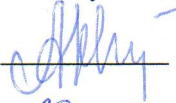
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина  
« 20 » июня 2017 г.

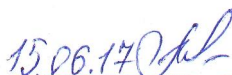
**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Современные инструменты мотивации на предприятии торговли

Научный

руководитель

  
подпись, дата

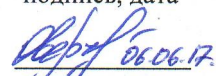
доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

И.А.Максименко

инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата

451310856

номер зачетной книжки

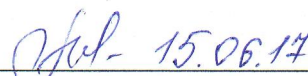
МО 13-2

номер группы

Г.К.Оверчук

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

  
подпись, дата

И.А.Максименко

инициалы, фамилия

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Современные инструменты мотивации на предприятии торговли (на материалах ОАО ТД «Русский холодъ»)» содержит 87 страниц текстового документа, 15 рисунков, 26 таблиц, 4 приложения, 50 использованных источников.

### ИНСТРУМЕНТЫ, МОТИВАЦИЯ, ТЕОРИИ, СТРАТЕГИЯ, ТОРГОВЛЯ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СРЕДА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Предметом исследования выступает система мотивации деятельности персонала. Объектом исследования является торговое предприятие ОАО «ТД «Русский Холодъ», расположенное в г. Красноярске. Основным видом деятельности которого является оптовая торговля мороженым и заморозкой.

Целью выпускной квалификационной работы является развитие методических положений в области совершенствования инструментов мотивации на предприятии торговли в современных условиях

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты формирования системы мотивации и её особенности на предприятии торговли;
- провести диагностику системы мотивации персонала на предприятии торговли
- разработать проект совершенствования инструментов мотивации на предприятии торговли.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты мотивации на предприятии торговли, а именно, сущность и содержание современных и базовых теории мотивации, анализ системы мотивации: ее содержание, структура и особенности на предприятии торговли

Во второй главе рассмотрены такие аспекты, как организационно-экономическая характеристика торгового предприятия ОАО ТД «Русский холодъ», мониторинг организационной среды данного предприятия, анализ системы мотивации на предприятии

В третьей главе разработан проект совершенствования инструментов мотивации на предприятии торговли.

По итогам исследования разработаны рекомендации по разработке целевой комплексной программы повышения мотивации. Проведена оценка эффективности разработанной целевой комплексной программы, доказана целесообразность их реализации в практической деятельности компании.

## СОДЕРЖАНИЕ\*

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1. Теоретические аспекты мотивации на предприятии торговли .....	8
1.1 Современные и базовые теории мотивации .....	8
1.2 Система мотивации: содержание, структура и особенности на предприятии торговли. ....	17
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	83

\* 2и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

## ВВЕДЕНИЕ

Проблемы мотивации и стимулирования персонала актуальны в настоящее время. Это объясняется тем, что без мотивации трудящегося не представляется возможным нормальное развитие предприятия, фирмы, организации. Используя наиболее современные и передовые методы стимулирования можно достичь существенного улучшения качества работы предприятия. Работники будут качественнее выполнять работу, возрастет общая производительность предприятия, квалификационная подготовка кадров, понизится текучесть работников. В данный момент человеческий фактор — это один из наиболее важных факторов производства и работы предприятия, поэтому нужно правильно мотивировать и стимулировать персонал. Именно этим объясняется актуальность темы выпускной квалификационной работы.

На российских предприятиях встречаются различные методы мотивации: материальные и нематериальные, взятые из практики западных предприятий и присущие только предприятиям в России. На большинстве предприятий Западной Европы постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов. А для значительного числа российских предприятий и фирм ситуация складывается в точности наоборот. Причина такой диспропорции не только в работодателях, которые могут предложить только финансовое стимулирование. Причина в потребностях большинства персонала — заработок для многих важнее удовлетворенности от процесса и результатов работы.

Решение проблем, связанных со здоровьем, временем, затраченным сотрудником на работу, и с семьей, является сегодня главным приоритетом для предприятий, работающих в России. Несмотря на актуальность данной темы, лишь 19% предприятий регулярно проводят мероприятия, направленные на поддержку сотрудников и членов их семей. 43% предприятий делают это эпизодически, а еще 38% сейчас планируют внедрение подобных инициатив.

При изучении наиболее популярных на сегодня программ мотивации в число ведущих направлений поддержки сотрудников вошли медицинское страхование (81%) и частичная компенсация стоимости страховых программ, которые сотрудники открывают самостоятельно для членов своих семей (62%), а также готовность предприятий изменять график под потребности работников (62%) и организация питания в офисе (53%) [19].

Основные положения о месте и роли мотивации труда в рыночной экономике разрабатывались такими западными учеными, как А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Маклелланд, К. Альдерфер, В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер, Р. Райкерт и др. Отечественными авторами, внесшими значительный вклад в разработку данной проблемы в условиях рыночных трансформаций в России являются Л.И. Абалкин, В.Н. Бобков, В.Н. Волгин, Б.М. Генкин, В.Н. Годаоненко, Н.Е. Дряхлова, В.А. Зинин, В.А. Ильин, В.С. Кабаков, А.И. Кибанов, Ю.В. Кузнецов, О.Т. Лебедев, Д.С. Львов, Е.В. Маслова, Ю.Г. Одегов, Б.В. Ракитский, Н.М. Римашевская, С.В. Соколова, В.А. Шахова, С.В. Шекшня и другие. Однако вопрос эффективности современных инструментов мотивации в теории мотивации еще не достаточно проработан, и необходимостью его исследования и обусловлен выбор темы и, соответственно, формулировка цели выпускной квалификационной работы

Целью выпускной квалификационной работы является развитие методических положений в области совершенствования инструментов мотивации на предприятии торговли в современных условиях

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты формирования системы мотивации и её особенности на предприятии торговли;
- провести диагностику системы мотивации персонала на предприятии торговли

- разработать проект совершенствования инструментов мотивации на предприятии торговли.

Предметом исследования выступает система мотивации деятельности персонала. Объектом исследования является торговое предприятие ОАО «ТД «Русский Холодъ», расположенное в г. Красноярске. Основным видом деятельности которого является оптовая торговля мороженым и заморозкой.

Предметом защиты выступает проект по совершенствованию современных инструментов мотивации на предприятии торговли.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты мотивации на предприятии торговли, а именно, сущность и содержание современных и базовых теории мотивации, анализ системы мотивации: ее содержание, структура и особенности на предприятии торговли

Во второй главе рассмотрены такие аспекты, как организационно-экономическая характеристика торгового предприятия ОАО ТД «Русский холодъ», мониторинг организационной среды данного предприятия, анализ системы мотивации на предприятии

В третьей главе разработан проект совершенствования инструментов мотивации на предприятии торговли.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 89 стр. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 15 рисунками; 28 таблицей; 5 приложениями. Список использованных источников включает в себя 50 источников.

# 1. Теоретические аспекты мотивации на предприятии торговли

## 1.1 Современные и базовые теории мотивации

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Почему некоторые люди в одних и тех же условиях работают с интересом и удовольствием, а другие ворчат и недовольны? Почему для получения высокого результата одного человека нужно похвалить, а другому больше заплатить? Что движет человеком, что побуждает его к активной деятельности? В настоящее время существует несколько теорий мотивации [38]:

- первоначальные;
- содержательные;
- процессуальные.

Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения. Современные теории мотивации, охватывающие содержательные и процессуальные теории, в значительной степени основаны на результатах психологических исследований и направлены, в первую очередь, на определение перечня и структуры потребностей людей. Классификация теории мотиваций приведена на рис.1.1

Содержательные теории мотивации: теория потребностей Маслоу, теория существования, связи и роста Альдерфера, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, теория двух факторов Герцберга.

Теория потребностей А. Маслоу. Его теория мотивации кадров включает в себя следующие основные идеи [20]:

- неудовлетворенные потребности побуждают к действиям;
- если одна потребность удовлетворена, то ее место занимает другая;

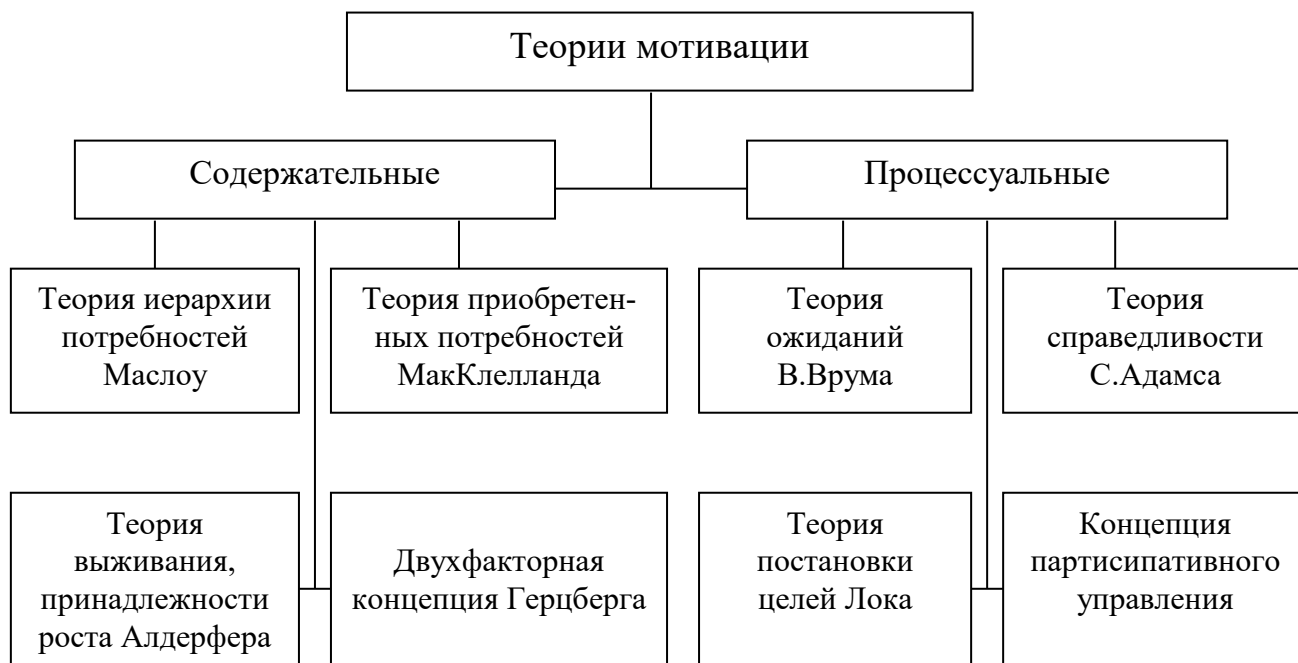


Рисунок 1.1 – Классификация теорий мотивации [37]

- потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения, при этом потребности более высокого уровня не мотивируют поведение человека, если хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня.

Маслоу рассматривает пять групп потребностей [22]:

- физиологические потребности – потребности в пище, тепле, жилище;
- потребность безопасности – это потребность в защите и порядке;
- социальные потребности – это потребность входить в какую-либо группу, поддерживать с членами этой группы дружеские отношения;
- потребность признания и уважения – это потребность в самоуважении и уважении других людей, престиже, славе;
- потребность самовыражения – это потребность полностью развить свой творческий потенциал относительно работы, воспитания и образования детей.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации через потребности бесконечен.



Теория существования, связи и роста Альдерфера. Американский ученый К. Альдерфер предпринял попытку уточнить и творчески развить теорию иерархии потребностей Маслоу. Отмечая недостаточную, на его взгляд, четкость различения некоторых групп потребностей в теории Маслоу, он выделил не пять, а три класса (группы) потребностей: потребности существования, отношений, роста (или ERG – Existence, Relatedness, Growth) [17].

Потребности существования (Е) – основополагающие физиологические потребности, а также потребности в безопасности. Социальные потребности (R), – включают потребности общения, групповой принадлежности и уважения со стороны других (по классификации Маслоу, это социальные потребности и потребности уважения). Потребности личностного роста (G) – потребности в самореализации, в том числе участии в управлении.

В отличие от Маслоу, допускавшего мотивирующее воздействие потребностей лишь при движении снизу вверх, то есть при переходе от низшей потребности к высшей, Альдерфер утверждает, что такое воздействие может идти в обоих направлениях [17]:

- чем менее удовлетворены потребности существования (Е), тем сильнее они проявляются;
- чем слабее удовлетворены социальные (R) потребности, тем сильнее действие потребностей существования (Е);
- чем полнее удовлетворены потребности существования (Е), тем активнее заявляют о себе социальные потребности (R);
- чем менее удовлетворены социальные потребности (R), тем более усиливается их действие;
- чем менее удовлетворены потребности личностного роста, самореализации (G), тем сильнее становятся социальные потребности (R);
- чем полнее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее актуализируются потребности личностного роста (G);

- чем больше или меньше удовлетворены потребности личностного роста (G), тем активнее они проявляют себя.

Теория приобретенных потребностей МакКлелланда. МакКлелланд выделил три вида потребностей: потребности достижения, соучастия и властвования.

Потребность достижения удовлетворяется процессом доведения работы до завершающего конца с положительным результатом. Люди с такой потребностью рискуют умеренно. Они любят ситуации, в которых можно взять на себя ответственность за поиск решения проблемы. Но они хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Для мотивации поведения таких людей необходимо: ставить перед ними задачу с умеренной степенью риска или возможностью неудачи; делегировать им достаточные для развития инициативы полномочия; регулярно поощрять в соответствии с достигнутыми результатами.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как энергичные люди. Они не боятся конфронтации и стремятся отстаивать свои позиции, требуют повышенного внимания к себе со стороны других. Управление привлекает таких людей, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать данную потребность. Таких людей (но не карьеристов) нужно выдвигать на руководящие должности.

Потребность в причастности привлекает возможностями широкого социального общения. Люди с такой потребностью заинтересованы в налаживании дружеских отношений, в общении в компании знакомых, в оказании помощи другим. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты; должны уделять им больше времени и периодически собирать их отдельной группой.

Теория двух факторов Герцберга. Согласно данной теории, все факторы, влияющие на удовлетворенность человека работой, могут быть разделены на две группы (таблица 1.1):

Таблица 1.1 – Факторы мотивации по Ф. Герцбергу [12]

Группа факторов	Факторы	Влияние на деятельность людей
<i>Гигиенические</i> (связанные с условиями работы)	Заработная плата	Даже при полном удовлетворении не мотивируют к повышению эффективности труда
	Условия труда	
	Межличностные отношения в коллективе	
	Информированность о делах на предприятии	
<i>Мотивирующие</i> (связанные с содержанием работы, с оценкой результатов руководством)	Признание и одобрение руководством результатов работы	Мотивируют к повышению производительности, эффективности, качества труда
	Возможность продвижения по службе	
	Высокая степень самостоятельности и ответственности	
	Интересная, творческая работа	

1. Мотиваторы (то есть потребности высшего порядка, удовлетворение которых вызывает радость).

2. Факторы гигиены (такие базовые потребности, как, например, потребность в убежище, которые в случае невозможности их реализации приводят к тому, что человек несчастен, однако и их удовлетворение не приносит счастья).

Сами по себе гигиенические факторы не вызывают удовлетворенности, но их ухудшение порождает неудовлетворенность трудом. При улучшении гигиенических факторов неудовлетворенность не ощущается, но когда такое улучшение воспринимается сотрудниками как естественное, само собой разумеющееся, то нет и удовлетворенности.

Важность этой теории для организаций состоит в том, что руководство должно удостовериться, что как гигиенические факторы (то есть оплата труда, условия труда), так и мотивация (то есть необходимость самореализации) удовлетворяются, и что, таким образом, персонал счастлив и доволен и имеет высокую мотивацию [37].

Процессуальные теории мотивации: теория ожидания Врума, теория справедливости Адамса, комплексная модель мотивации Портера – Лоулера .

Концепция ожидания В.Врума базируется на том, что активная потребность не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определённой цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого (рисунок 1.2).

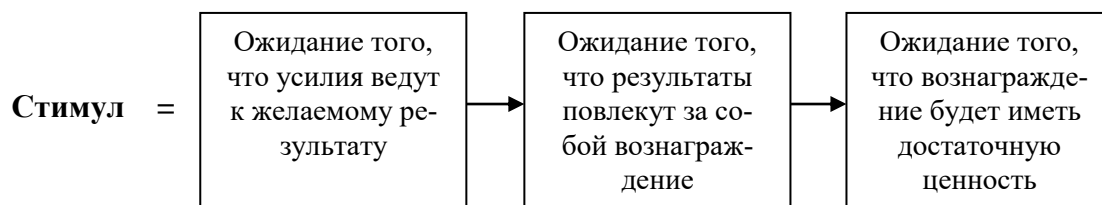


Рисунок 1.2 – Схема мотивационного процесса по Вруму [7]

Теория ожидания по Вруму включает следующие три элемента:

- ожидание (затраты труда – результат) – предполагаемая взаимосвязь между действиями и результатами. Ожидание варьируется от 0 до 1. Если у человека отсутствует уверенность в возможности завершить работу вовремя, то ожидание близко к нулю, если такая уверенность присутствует, – 1;
- валентность (результат – вознаграждение) – уровень предпочтения человека в отношении данного результата. Каждый результат имеет некий вероятностный уровень желательности. За любой достигнутый результат человек хочет получить определенное вознаграждение;
- инструментальность (исполнение – результат) – взаимосвязь между двумя следствиями (получением положительного результата работы и получением обещанного вознаграждения) [7].

Если значение любого из этих трех, критически важных для определения мотивации факторов, мало, то мотивация труда будет низкой. Для эффективной мотивации работника менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением.

Теория справедливости Д. Адамса основывается на том, что человек субъективно соотносит полученное им вознаграждение с затраченными усилиями и с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу (рисунок 1.3).

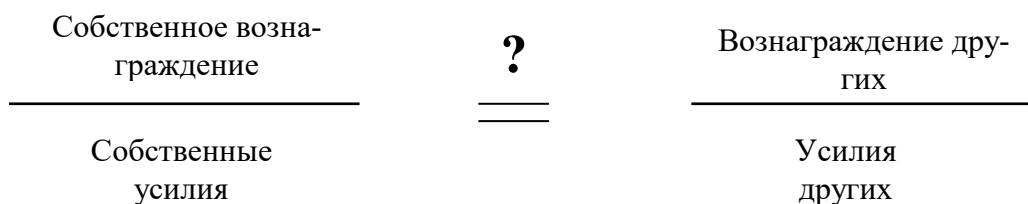


Рисунок 1.3 – Теория справедливости Д. Адамса [28]

Основной вывод теории состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда.

Модель мотивации Портера – Лоулера базируется на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия справедливости вознаграждения. Согласно теории, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характера, а также осознания им своей роли в процессе труда. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения [31].

Упрощенная комплексная модель мотивации, построенная на базе модели Портера – Лоулера, показана на рисунке 1.4.

Удовлетворенность работой зависит от двух основных факторов: степени ожидания вознаграждения и степени справедливости вознаграждения. Степень ожидания вознаграждения определяется как отношение полученного вознаграждения к ожидаемому вознаграждению за один и тот же интервал. Степень справедливости вознаграждения определяется как отношение полученного вознаграждения к вознаграждению, полученному коллегами за аналогичные работы.



Рисунок 1.4 – Комплексная модель мотивации [31]

Зависимость мотивации от потребностей и от указанных факторов можно представить в виде формулы:

$$MD = PT \cdot \frac{BP}{BO} \cdot \frac{BP}{BA}, \quad (1.1)$$

где  $MD$  – мотивация деятельности;

$PT$  – потребность;

$BP$  – полученное ранее вознаграждение;

$BO$  – ожидаемое вознаграждение;

$BA$  – вознаграждение, полученное коллегами за аналогичные работы.

Одним из современных направлений в мотивации персонала является концепция партисипативного управления, которая исходит из того, что удовлетворенность работой зависит от заинтересованности индивида принимать участие в различной внутриорганизационной деятельности. Получая удовлетворение от возможности самостоятельно принимать решения, как лучше осуществлять свою трудовую деятельность, контролировать количество и качество своего труда, участвовать в рационализаторской деятельности, разрабатывать предложения по повышению уровня работы работников и организации в целом, человек действует с большей отдачей, более качественно и производительно [38].

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С.Выготский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По нашему мнению, все основные положения теории Выготского подходят и для производственной деятельности. Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, то есть существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

А.А. Литвинюк разработал мотивационный комплекс-набор причин, мотивирующих трудовую деятельность человека или коллектива. Все мотивы, воздействующие на поведение людей в трудовом коллективе, А.А. Литвинюк объединил в пять групп: мотивы приобретения (МП); мотивы безопасности (МБ); мотивы энергосбережения (МЭ); мотивы подчинения (МП); мотивы удовлетворения (МУ) [21].

Мотивы приобретения базируются на получении вознаграждения за результаты деятельности; мотивы безопасности – на стремлении индивида избежать штрафных санкций за результаты своей деятельности, если они не соответствуют целям управления; мотивы энергосбережения – на выборе вида деятельности, требующего меньших затрат сил и напряжения; мотивы подчинения – на зависимости работника от групповых норм поведения и ролевых предписаний; мотивы удовлетворения – на получении положительных эмоций от процессов и результатов труда. Сила воздействия разных групп мотивов неодина-

кова в различные периоды времени и зависит от конкретных обстоятельств. При равной силе мотивов побеждает тот, который быстрее реализуется.

Еще один известный специалист, уделяющий внимание проблемам мотивации, – А.Я. Кибанов. Исследуя группу ведущих мотивов, определяющих поведение работника, он именуется ее «мотивационным ядром (комплексом), которое имеет свою структуру и зависит от конкретной трудовой ситуации» [22]. По его мнению, мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий. Механизм манипулирования стимулами должен быть адекватен механизму мотивации работника [22].

После краткого изложения ключевых идей имеющихся теорий мотивации, по-разному объясняющих поведение человека, рассмотрим содержание, структуру и особенности системы мотивации.

## **1.2 Система мотивации: содержание, структура и особенности на предприятии торговли.**

Путь к эффективному управлению производством лежит через понимание мотивации трудовой деятельности работника. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные методы, как и какими способами, они могут быть реализованы.

Мотивы (франц., ед. число *motif*, от лат. *moveo* - двигаю) - побудительные причины поведения и действий человека, возникающие под влиянием его потребностей и интересов, представляющие собой образ желаемого человеком блага, которое удовлетворяет потребности при условии, если будут выполнены определенные трудовые действия [34].



Структура мотивов трудового действия формируется из трех основных компонентов:

- сознание человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством труда (деятельности);

- представление о тех благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд;

- мысленное построение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и теми конечными благами, которые их удовлетворяют.

Выбор человеком варианта своего поведения зависит не только от ожидаемого вознаграждения, но и от цены, которую он должен заплатить за результаты.

Мотивация - это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека (рис. 1.5).

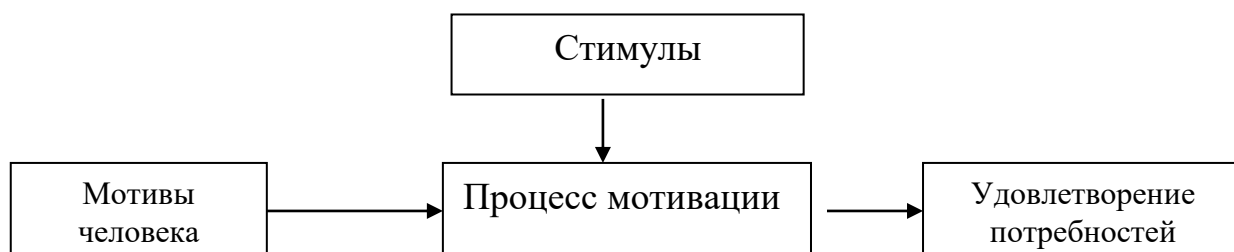


Рисунок 1.5 - Взаимосвязь понятий мотивации [20]

При анализе мотивации необходимо сосредоточиться на факторах, которые побуждают действия и усиливают их. Это потребности, мотивы и стимулы.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека, активизирует его внутренние и внешние движущие силы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил. Процесс мотивации можно разбить на четыре основных этапа.

1. Возникновение потребности (голод, жажда, влечение к другому человеку, желание получить образование и т.п.).

2. Разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей (купить пищу или пообедать в кафе, познакомиться с тем, кто вызвал интерес и симпатию, или загасить эмоции, поступить в вуз или заняться самообразованием и т.п.).

3. Определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий (быстро или медленно действовать, найти средства, определить пути действия, анализ альтернатив, выбор решения и т.п.).

4. Удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения.

Потребности и интересы - основополагающие понятия, раскрывающие сущность мотива трудового действия. Потребности вызывают заботу индивида о необходимых средствах и условиях собственного существования и самосохранения, мобилизуют стремление к устойчивому сохранению равновесия со средой обитания (жизненной и социальной).

Потребности, являясь внутренним побудителем активности, выражают определенные блага, необходимые в каждом конкретном случае для поддержания жизнедеятельности организма, человека, социальной группы, общества в целом.

Потребности играют одну из важнейших ролей в общем процессе мотивации трудового поведения. Они стимулируют поведение, когда осознаются работниками. В этом случае потребности принимают конкретную форму - форму интереса к тем или иным видам деятельности, объектам и предметам.

При изучении человеческих потребностей различают следующие их виды: по сферам деятельности - потребности в труде, познании, общении, отдыхе; по объекту - потребности материальные и духовные, этические, эстетические и т.д.; по их функциональной роли - потребности доминирующие и второстепенные, центральные и периферические, устойчивые и ситуативные; по

субъекту - потребности групповые, индивидуальные, коллективные, общественные [20].

Большое значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. Широко бытует мнение, что стимул - это вознаграждение. Это не совсем правильно, так как слово происходит от латинского *stimulus* -буквально: остроконечная палка, которой кололи зверей и гладиаторов на арене, заставляя их сражаться, - и имеет противоположное значение - принуждение. Поэтому более правильно говорить, что стимул - это побуждение к действию или причина поведения человека. В современном понятии различают четыре основные формы стимулов [51]:

1. Принуждение. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с казни, пыток и физического наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечание, перевод на другую должность, перенос отпуска, выговор, увольнение с работы.

2. Материальное поощрение. Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.

3. Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, доски почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды и др.

4. Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, строительство города (моста), съемка фильма, получение второго высшего образования и др. Это самый сильный стимул из известных в природе, однако он проявляется только у наиболее развитых членов общества [45].

Таблица 1.2 - Определение мотивации труда в современных работах российских ученых

Определение мотивации	Источник
Формирование мотивации трудового поведения работников предполагает сочетание внутренних и внешних побудителей к направленности их действий. Потребности тогда становятся внутренним побудителем того или иного типа трудового поведения, когда они осознаются работниками в качестве интереса, т.е. отражают потребность как стремление удовлетворить ее посредством участия в трудовом процессе	Боковня А.Е. [7]
Мотивация - это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения реального трудового поведения	Ревенков А. [34]
Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей	Волковицкая Г.А. [11]
Мотивация - это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей	Генкин Б.М [12]
Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности	Кибанов А.Я [22]
Мотивация - процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей	Ильин Е.П. [20]
Мотивация труда - это внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах; он выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности	Жигалов В.М. [19].
Поведение человека дегерминировано его мотивациями и поэтому является предметом социального управления. В содержание мотива включается сознательный выбор цели и средств ее достижения, учитываются внешняя среда и условия реализации, определяются линии и программа поведения, оцениваются возможные последствия	Константинов О.А.[24]
Мотивация - это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.	Лейни Ю.Г. [26]
Под мотивацией понимается процесс, механизм, действия со стороны государства, органов управления предприятием и т.д., побуждающие кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности для достижения конкретных целей и результатов	Мерманн Э.[31]
Мотив есть средство, с помощью которого личность, находясь в той или иной ситуации, объясняет и обосновывает свое поведение	Сладкевич В.П. [37]

Сущность мотивации трудовой активности рассмотрена в научных трудах ряда отечественных авторов (табл. 1.2). При всех различиях эти определения сближают единое мнение о том, что мотивация - это, по сути, заявка на трудовое поведение, выбор мотивов, побуждающих человека к труду, к соответствующей активности. Вместе с тем следует отметить, что в приведенных определениях отсутствует новое понятие мотива действий личности как удовлетворение потребностей в благах, находящихся в частной собственности.

Теперь необходимо обратиться к трактовке системы мотивации. Существуют различные подходы к определению этого понятия, к набору элементов, составляющих данную систему. Некоторые позиции в большей степени исходят из практики управления персоналом и мотивацией, другие, напротив, теоретизированы.

Часто в литературе система мотивации определяется как совокупность взаимосвязанных методов и способов воздействия на персонал, применяемых руководителями организации для достижения ее целей, или как комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких результатов своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству [37]. Данные подходы интересны с практической точки зрения, однако не отражают сложность и многомерность понятия мотивации.

Помимо разделения мотивации на внешнюю и внутреннюю, каждая из которых имеет собственную специфику, но при этом следует рассматривать их в комплексе, необходимо также учитывать контроль и оценку персонала. Таким образом, система мотивации - это комплексная система воздействия на мотивацию персонала, включающая подсистему внутренней мотивации работников, подсистему внешней мотивации управляющей системы на работников, а также подсистему оценки внутренней мотивации и качества работы персонала

предприятия [19]. Каждая из этих подсистем имеет много своих подсистем, компонентов и элементов.

Система мотивации, а также управляющая система показана на рис. 1.6.

Двойственное понимание мотивации, с одной стороны, как внутреннего свойства работника, определяющего цели и мотивы его трудовой деятельности, и, с другой стороны, как функции управления, стимулирующей работника к определенному рода поведению, отвечающему целям организации, позволяет выделить две большие подсистемы: внутренней мотивации и внешней мотивации.



Рисунок 1.6 – Система мотивации персонала [19]

Внутренняя мотивация не может подвергаться прямому управлению, однако она должна исследоваться, оцениваться, учитываться при отборе компонентов внешней мотивации, их характере и интенсивности. Подсистема внешней мотивации определяет тот комплекс элементов воздействия на мотивацию, которые могут и должны использоваться в организациях торговли.

Эффективное управление деятельностью предполагает опору на внешний тип мотивации, при этом предсказывать её возникновение, исследовать и анализировать определенную внутреннюю мотивацию. Кроме того, наравне с подсистемами внутренней и внешней мотивации выделена отдельная подсистема оценки, что обусловлено несколькими причинами:

- во-первых, оценка сама по себе является мотивирующим фактором, что было доказано Хоуторнскими экспериментами, поэтому она является составной частью мотивационной системы и также воздействует на поведение работника;

- во-вторых, оценка внутренней мотивации позволяет получить представление о приоритетности и степени удовлетворенности основными факторами рабочей среды, построить мотивационный профиль, выявить главные ценности и приоритеты работников, что должно учитываться в управлении и, в частности, при построении подсистемы внешней мотивации;

- в-третьих, оценка качества и результативности работы является одним из главных оснований для распределения стимулов, воздействия элементов подсистемы внешней мотивации;

- в-четвертых, подсистема оценки обеспечивает встроенный механизм оценки эффективности функционирования системы мотивации по некоторым важнейшим показателям и критериям, таким как качество работы, результаты труда, текучесть и т. д., т. е. обеспечивается постоянная самооценка системы.

Грамотно разработанная система мотивации персонала позволит современному работодателю [27]:

1. Четко согласовать цели работы конкретного сотрудника, структурного подразделения и компании в целом, а также способы их достижения;
2. Решить проблемы с текучестью кадров и «кадровым голодом», удерживая высококвалифицированных специалистов;
3. Сократить временные и финансовые затраты на поиск, подбор и адаптацию персонала;

4. Сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя и желание работать в данной компании эффективно.

Необходимо выделить три основных направления развития мотивации, как процесса побуждающего к квалифицированному, качественному и эффективному труду: развитие материальной, нематериальной и социальной подсистем, выступающих в составе единой структуры системы мотивации (табл. 1.3).

Особое значение мотивация приобретает для предприятий сферы торговли. В условиях, когда многие товары обладают схожими качественными характеристиками, когда ассортимент товара в торговых залах практически идентичен, на первый план выходят уровень подачи товара, его презентация и обслуживание. Успешное современное торговое предприятие нельзя представить без квалифицированного персонала, обладающего высоким уровнем мотивации трудовой деятельности.

Трудовая деятельность в сфере торговли весьма специфична и имеет свои традиции и особенности. Главная особенность торговых предприятий - принадлежность торговой деятельности к области «человек-человек» и ее направленность не на производство продукции, а на ее реализацию.

Сложность применения системы мотивации в торговых компаниях состоит в том, что, эффективность системы мотивации, особенно если речь идет о торговом персонале, зависит от факторов, индивидуальных для каждой компании. Вот далеко не полный их перечень:

- стратегия продаж компании;
- система продаж, особенности управления продажами;
- особенности бизнес-процессов в компании;
- распределение обязанностей внутри отдела продаж и между отделами;
- организационная культура.



Таблица 1.3- Типовая структура системы мотивации персонала [44]

Группы потребностей	Группы мотивов	Методы	Группы стимулов	Подсистема
Самореализации	Желание реализовать свои потенциальные возможности в росте как личности	Создание условий для выполнения оригинальных заданий, позволяющих максимально реализовать способности	Полное использование своих знаний, способностей и умений	Нематериальная
		Предоставление большей свободы в выборе средств решения задач	Индивидуальность	
		Привлечение к работе, требующей изобретательности и созидательности	Свобода для творчества	
Признания	Стремление к самоуважению, личным достижениям, компетентности, уважении со стороны окружающих	Применение различных форм морального поощрения	Присвоение титулов и званий, вручение различного рода почетных наград	
		Выражение признания и заслуг работника	Освещение в прессе, упоминание руководством заслуг в выступлениях	
Причастности	Желание относиться к определенной социальной группе, стремление к чувству социального взаимодействия, привязанности, поддержке, желание участвовать в общественной жизни	Создание бригадных форм организации труда	Общение в коллективе	Социальная
		Групповые мероприятия, выходящие за рамки работы	Установление дружеских отношений с коллегами	
Безопасности	Желание защитить от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды и стремление к удовлетворению физиологических потребностей в будущем	Создание надежной системы социального страхования	Социальный пакет	
		Применение справедливых правил регулирования деятельности	Четкие правила работы	Материальная
		Оплата труда выше прожиточного уровня	Обеспечение стабильности	
		Создание условий, обеспечивающих избежание принятия рискованных решений и осуществления рискованных действий	Гарантии работы	

Продолжение таблицы 1.3

Группы потребностей	Группы мотивов	Методы	Группы стимулов	Подсистема
Физиологические	Стремление к выживанию через обеспечение себя пищей, одеждой, жильем и др.	Создание условий, при которых минимум заработной платы обеспечит выживание	Заработная плата	
		Создание условий, при которых рабочие условия не слишком отягощали существование	Удобство рабочего места	
			Нормированный рабочий день с минимумом переработок	

В частности, система мотивации, разработанная в компании, торгующей в розницу, будет сильно отличаться от системы, принятой в оптовой компании: активные продажи требуют иных стимулов, нежели сбыт.

От менеджеров требуется разное трудовое поведение, у них различные задачи и функции, разные критерии эффективности. Поэтому первым требованием к системе мотивации следует назвать учет функциональных обязанностей, которые выполняют сотрудники отдела.

Вторым требованием к эффективной системе является ее прозрачность и объективность: в случае если персоналу будет непонятно или неизвестно, за что их поощряют и как они могут влиять на размер своей заработной платы; если критерии оценки их деятельности не объективны или оценка происходит волюнтаристски, а критерии постоянно меняются, мотивационный эффект не будет достигнут.

Оптимальная система мотивации является полимотивирующей: различные ее составляющие рассчитаны на соответствующие аспекты деятельности сотрудника.

Система мотивации всегда складывается из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудов затрат. Под нематериальными понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании. Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, - это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании. Традиционно выделяют три группы нематериальных стимулов: не требующие инвестиций со стороны компании; требующие инвестиций и распределяемые безадресно, а также требующие инвестиций компании и распределяемые адресно.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретическое обобщение исследуемых аспектов темы позволяют выводы о том, что система мотивации - это комплексная система воздействия на мотивацию персонала, включающая подсистему внутренней мотивации работников, подсистему внешней мотивации управляющей системы на работников, а также подсистему оценки внутренней мотивации и качества работы персонала предприятия [19]. Каждая из этих подсистем имеет много своих подсистем, компонентов и элементов.

Особое значение мотивация приобретает для предприятий сферы торговли. В условиях, когда многие товары обладают схожими качественными характеристиками, когда ассортимент товара в торговых залах практически идентичен, на первый план выходят уровень подачи товара, его презентация и обслуживание. Успешное современное торговое предприятие нельзя представить без квалифицированного персонала, обладающего высоким уровнем мотивации трудовой деятельности.

Открытое акционерное общество «Торговый дом «Русский Холодъ» учреждено в соответствии с Законом Российской Федерации «Об акционерных обществах» и Гражданским кодексом Российской Федерации. Общество имеет 20 филиалов на территории Российской Федерации. В данной работе рассмотрим деятельность Красноярского филиала ОАО «ТД «Русский холодъ», расположенного по адресу: 660061, Красноярск, ул. Калинина д. 82

Покупателями товаров ОАО «ТД «Русский холодъ» являются организации, занимающиеся розничной торговлей данного ассортимента товаров.

Таким образом, реализации возможностей развития ОАО ТД «Русский холодъ» способствуют такие факторы, как наличие устойчивых хозяйственных связей с производителем мороженого, благоприятная политика в области ограничения импорта молочных продуктов, а также наличие устойчивых хозяйственных связей с большим количеством клиентов.

К угрозам можно отнести высокий уровень инфляции, снижение доступности кредитных ресурсов, усиление конкурентной борьбы.

Проведенный анализ внутренней среды позволил выявить следующие сильные стороны: широко развитая сбытовая сеть, преобладание основного персонала, повышение экономической эффективности хозяйственной деятельности

Проведенный анализ внутренней среды позволил выявить следующие слабые стороны: высокая текучесть кадров, отсутствие продаж через собственные розничные киоски, слабая мотивация персонала

Наибольшая суммарная оценка (2,25 балла) приходится на стратегию усиления позиций на рынке. Именно она является приемлемым средством, ведущим к повышению эффективности деятельности и обеспечению оптимального функционирования предприятия.

На предприятии ОАО ТД «Русский холодъ» используют следующие методы начисления заработной платы:

1. повременно-премиальная система;
2. сдельно-премиальная система
3. простая повременная система.

Основным фактором, оказывающим влияние на уровень организации заработной платы является прибыль (выручка) предприятия. Так считает 64% опрошенных работников ОАО ТД «Русский холодъ». 16% или 4 человека также отметили производительность труда.

Как негативный момент отметим, что только один человек считает, что уровень оплаты труда влияет квалификация и профессионализм работников. Это, несомненно, отрицательно влияет на качество торгового обслуживания.

Применяемая в ОАО ТД «Русский холодъ» система оплаты труда характеризуется наличием уравнительности в заработной плате различных работников, т.е. ее размер одинаков для всех работающих на предприятии и не зависит от приложенных усилий. А данные уравнительные тенденции в системе оплаты труда и премирования не являются движущим мотивом.

На сегодняшний день внедрение программы повышения мотивации персонала – это одно из важнейших направлений обеспечения конкурентоспособности предприятия. Для повышения мотивации персонала внедрим на предприятии систему грейдов. Грейдирование — это позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия ОАО ТД «Русский холодъ».

Внедрение этой системы оплаты труда сделает ОАО ТД «Русский холодъ» конкурентоспособным на внутреннем и внешнем рынках, поскольку повышается «прозрачность» компании для инвесторов и, соответственно, увеличивается капитализация.

К тому же, введя систему грейдов, предприятие может позиционировать себя как серьезного игрока на мировом рынке труда и привлекать на работу или к сотрудничеству топ-менеджеров, а также высококлассных специалистов со всего мира.

Система грейдов оценивает все типы рабочих мест, что делает ее чрезвычайно ценным инструментом в формировании структуры оплаты труда. Критерием при оценке должностей является уровень влияния позиции должности на компанию в целом и вид воздействия на конечный результат.

Внедрение системы грейдов на предприятии ОАО ТД «Русский холодъ» будет происходить в несколько этапов, а именно:

1. Подготовка рабочей группы, изучение методики.
2. Разработка документации (концепция, положение и другие).
3. Оценка должностей (анкетирование, интервьюирование, беседа).
4. Определение требований к должностям, уточнение факторов.
5. Распределение факторов по уровням (ранжирование).
6. Оценка каждого уровня.
7. Оценка веса фактора.
8. Расчеты количества баллов для каждой должности.
9. Распределение баллов по грейдам.
10. Установление должностных окладов и расчет вилок окладов.

Должности группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов, на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для предприятия. В результате в каждый грейд должны попасть только близкие по полученным оценкам должности. После проделанной работы в ОАО ТД «Русский холодъ» получилось 8 грейдов.

Практика показала, что система грейдов имеет следующие преимущества:

1. помогает управлять фондом оплаты труда (ФОТ) и делает систему начисления зарплаты гибкой;
2. повышает эффективность ФОТ от 10 до 30%;
3. упорядочивает дисбаланс зарплаты на предприятии. Когда принцип начисления зарплаты становится прозрачным, то сразу отпадают ленивые и бесполезные сотрудники, которые привыкли только выбивать надбавки. В то же время автоматически повышается базовый оклад тех, кто реально играет важную роль для предприятия;
4. позволяет, при необходимости, быстро проводить анализ структуры как должностных окладов, так и постоянной части зарплат, а также отслеживать их динамику;
5. является удобным инструментом для определения размера базового оклада новой должности;
6. позволяет отслеживать уровни и подразделения, где имеются несоответствия в начислениях зарплаты;
7. позволяет сравнить уровни выплат своей компании с выплатами других в одном сегменте рынка или же в пределах концерна;
8. позволяет соотносить среднюю заработную плату любой должности в своей компании со среднерыночными;
9. позволяет устранить существенную неэффективность работы, так как выявляет дублирование функций, неумелое руководство линейных менеджеров своими подчиненными;

10. решает проблему начисления доплат за работу, выполненную по стандартам, которые являются ниже или выше должностных;
11. облегчает процесс индексирования зарплат;
12. позволяет определить, в какую сумму обходится предприятию должность любого уровня;
13. является эффективным способом интеграции разнокалиберных подразделений холдинга в единую структуру;
14. оптимизирует расстановку трудовых ресурсов.

Проведя оценку социально-экономической эффективности целевой комплексной программы повышения мотивации ОАО ТД «Русский холодъ», можно сделать вывод, что после внедрения целевой комплексной программы повышения мотивации ОАО ТД «Русский холодъ», организация будет работать более эффективно, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации» [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ // «Собрание законодательства РФ», 14.04.2014, N 15, ст. 1691- 32 с. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 30.11.2011. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс».– Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 2 ч. Ч.1 [Электронный ресурс]: федер. закон N 146-ФЗ от 31.07.1998 ред. от 28.12.2016// Справочная правовая система «КонсультантПлюс».– Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Абулханова, Г.А. Построение и развитие модели мотивации высокоэффективного трудового поведения руководителей предприятий торговли / Г.А. Абулханова // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. - 2008. - № 8 (64). - С. 288-292.
5. Алехина, О. Стимулирующий эффект гибких систем заработной платы / О. Алехина // Человек и труд. – 2010. – № 1. – С. 90–92.
6. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
7. Боковня, А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании: Монография /А.Е.Боковня. – Москва: ИНФРА-М, 2012.
8. Бондаренко, В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие/ В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина.- Москва: КНОРУС, 2010.-232 с.
9. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е.Вершигора–

Москва: ИНФРА-М, 2011. – 283 с.

10. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – Москва: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 160 с.

11. Волковицкая, Г.А. Управление стимулированием труда: монография / Г.А.Волковицкая - Санкт-Петербург: Книжный дом. – 2014. - 125с.

12. Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б.М. Генкин. – Москва: Норма, 2011. – 352с.

13. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 511 с.

14. Глаз, В.Н. Мотивация трудовой деятельности: теория и практика управления: монография / В.Н. Глаз, Ю.А. Глаз. - Москва: Илекса, 2015. - 403с.

15. Глот, Н.Н. Построение системы премирования для проектных команд / Н.Н. Глот // Мотивация и оплата труда. - 2014. - № 4. -С. 262-274.

16. Горчакова, Т.Е. Возможности использования японского опыта управления персоналом в российской экономике: автореф. дис ....канд. экон. наук: 08.05.00 / Т.Е. Горчакова. - Москва, 2012 - 26 с.

17. Губарев, Р.В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда /Р.В.Губарев // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: экономика – 2014 - №1 –с. 239 - 246

18. Ермаков, В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – Москва.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: МОДЭК, 2010. – 208 с.

19. Жигалов, В.М. Интеграция функций мотивации и контроля в управлении предпринимательскими структурами /В.М.Жигалов, С.В.Соколова // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина - 2012 - № 4 – с. 147 -152

20. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы /Е.П.Ильин. - Санкт-Петербург: Питер. - 2011. - 508с.

21. Исраилов, Ш.Ш. Совершенствование мотивации к труду как условие

эффективной деятельности предприятия: дис... канд.экон.наук: 08.05.00 / Ш.Ш. Исраилов - Москва, 2013.

22. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности/ А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. – Москва: ИНФА-М, 2010. – 524с.

23. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 301 с.

24. Константинов, О.А. Мотивация персонала в проектном управлении / О.А.Константинов // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2012. - № 17. -С. 121-125.

25. Лазарева, Н. В. Внутренний маркетинг как инструмент управления персоналом организации / Н. В. Лазарева, В. А. Фурсов // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. - 2012. - № 2 (31). -С. 218-222

26. Лейни, Ю.Г. Методы и инструменты оценки мотивации в организациях / Ю.Г. Лейни // Наука и современность. - 2011. - № 8-2. - С. 64-69.

27. Магданов, П.В. Система мотивации высшего руководства корпорации на реализацию стратегии развития / П.В.Магданов // Проблемы теории и практики стратегического планирования. - Пермь, 2013. -С. 165-179.

28. Магура, М. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов /М. Магура, М.Курбатова – Москва: Управление персоналом, 2013 – 653с.

29. Макарова, И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании/ И.К. Макарова, О.Е. Алехина, Л.М. Крайнова - Москва: Дело, 2010. – 124с.

30. Менеджмент: учебное пособие / кол.авторов ; под ред. Н.Ю. Чаусова, А.О. Калугина. – Москва: КНОРУС, 2010.-496 с.

31. Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации /Э. Мерманн – Х.: Гуманитарный Центр Е.В. Высочинава, 2010 – 184с.

32. Парахина, В. Н. Методология формирования стратегии организации /В. Н. Парахина // Вестник Северо-Кавказского государственного технического

университета. – 2013. – № 1 (14). – С. 95–101.

33. Пасерба, А.В. Почему проектным командам не нужна мотивация? / А.В. Пасерба // Управление человеческим потенциалом. - 2013.- № 1. - С. 70-77.

34. Ревенков, А. Мотивация трудовой деятельности / А. Ревенков // Экономист. – 2011. – № 7. – С. 68–69.

35. Севастьянова, И. Г. Модель мотивации проектной деятельности / И.Г. Севастьянова // Менеджмент в России и за рубежом. -2011. -№ 11. -С. 99–103.

36. Сигов, В.И. Расширенное воспроизводство трудового потенциала как основной критерий становления и развития экономики знаний / В.И. Сигов, Г.А. Карпова, М.В. Сигова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2013. - №5(83). – С.4-13.

37. Сладкевич, В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекции /В.П.Сладкевич. – Москва.:МАУП, 2011 – 168с.

38. Соломандина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т.О. Соломандина, В.Г. Соломандин. - Москва: Юнити-Дана, 2012. – 278 с.

39. Статистические данные по России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.

40. Статистические данные по Красноярскому краю [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>.

41. Старикова, Д.В. Управление персоналом и его мотивация в проектной деятельности / Д.В. Старикова, А.А Коцюба, О.В.Гостева // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2012. - Т. 2. - № 8.- С. 71-72.

42. Стеганов, И. С. Управление командой/ И.С. Стеганов // Стратегический менеджмент. - 2012 - № 28. -С. 38–42.

43. Субботин, А. Программы мотивации в проектно-ориентированной компании [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sovnet.ru>.

44. Табункова, М.П. Развитие автосервисных предприятий на основе построения системы мотивации к труду: дис. ... канд.экон.наук: 08.05.00 / Мария Павловна Табункова. - Санкт-Петербург, 2015. - 194 с.

45. Токарева, Е.А. Повышение эффективности деятельности организации

на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка / Е.А.Токарева.- Санкт-Петербург: Наука, 2011. - 541 с.

46. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - Москва: Вильямс, 2013. - 928 с.

47. Троць, Л. К вопросу об оценке труда персонала предприятия / Л. Троць // Человек и труд. – 2013. – № 5. – С. 48-51.

48. Туров, В. В. Лидерство, основанное на принципах / В.В. Туров // Российский журнал менеджмента.- 2013. - № 65. - С. 73–79.

49. Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организации /Б.А.Чуб [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>

50. Щеголева, А.А.. Анализ сильных и слабых сторон крупных компаний / А.А.Щеголева // Young Science - 2014. - № 3. - С.111 -115.

51. Яковлева, Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда /Т.Г. Яковлева.- Санкт-Петербург: Питер,2013.- 238 с.

